



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
NA *KELLY SERVICES PORTUGAL***

KARYNA TSYGANOK

OUTUBRO – 2018

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
NA *KELLY SERVICES PORTUGAL*

KARYNA TSYGANOK

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. GOMES

DOUTOR EDUARDO ALVES

OUTUBRO – 2018

AGRADECIMENTOS

Estou profundamente grata,

Aos Professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Economia e Gestão, que contribuíram para o reconhecimento das minhas competências e capacidades no mercado de trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge F. Gomes, pela paciência que teve comigo ao longo destes meses, por me ter ajudado e incentivado com as suas recomendações em cada fase deste Trabalho Final de Mestrado.

Ao meu orientador de estágio, Eduardo Alves, um agradecimento especial. Obrigada pelo estímulo diário, dedicação, total disponibilidade para me ouvir e ensinar, e pela confiança depositada em mim e no meu trabalho. Foi sem dúvida, uma das pessoas, que contribuiu fortemente para meu crescimento profissional e pessoal.

À toda equipa *Search & Selection* da *Kelly Services Portugal* – pela oportunidade de estágio e pelo investimento na minha formação – à Raquel e à Rita pela interajuda, que foi imprescindível no início do meu percurso profissional desejado.

Às pessoas mais importantes da minha vida – a minha família, ao meu pai, a minha mãe, a minha irmã e aos meus avós. Por tudo. Я вас безгранично люблю!

Ao meu querido Sebastião pelo amável apoio, admiração, e pela motivação que me transmite diariamente. Sem o seu amor incondicional, nada disto seria possível.

À minha Teresinha – uma pessoa maravilhosa – que tive a sorte de conhecer. Obrigada pelas longas conversas, pelos conselhos e por toda a atenção e preocupação infindável.

Às minhas amigas Beatriz, Natália e Rita – iniciamos este percurso como colegas e acabamos amigas para a vida – agradeço a amizade verdadeira.

À Joana e à Margarida, minhas companheiras e amigas, por me terem dado forças infinitas na fase final desta etapa.

Obrigada,

Karyna

ÍNDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. Análise e descrição de funções.....	3
1.2. Recrutamento	4
1.2.1. Conceito	4
1.2.2. Fontes de recrutamento	4
1.2.3. Técnicas de recrutamento.....	6
1.3. Seleção	9
1.3.1. Conceito	9
1.3.2. Técnicas de seleção	10
2. CARACTERIZAÇÃO DA <i>KELLY SERVICES PORTUGAL</i>	14
2.1. Identidade Organizacional.....	14
2.2. Missão, Visão e Valores.....	14
2.3. Estrutura organizacional.....	15
3. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO.....	18
3.1. Fases do processo de R&S na área S&S.....	18
3.2. Descrição dos Processos de R&S desenvolvidos ao longo do estágio	21
3.2.1. Empresa A – Multinacional em Automação, Digitalização e Eletrificação	22
3.2.2. Empresa B – Multinacional no setor <i>Renting e Leasing</i>	25
3.2.3. Empresa C – Seguradora de referência em Portugal	27
3.2.4. Empresa D – Indústria de Aviação.....	27
4. ANÁLISE CRÍTICA E DISCUSSÃO DO ESTÁGIO	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS.....	37
Anexo 1: Evolução Histórica da <i>Kelly Services</i>	37
Anexo 2: Organograma da <i>Kelly Services Portugal</i> (2018).	38
Anexo 3: Exemplo de algumas vagas preenchidas pela S&S.....	39
Anexo 4: <i>JobScience</i> – Informações relevantes sobre os candidatos entrevistados.....	40
Anexo 5: Guião de Entrevista Presencial – Empresa A.	40
Anexo 6: Exemplo de Anúncio de Emprego.	41
Anexo 7: Ficha de Entrevista do Candidato – Sugestão da Autora.	42

LISTA DE ACRÓNIMOS

ADF – Análise e Definição de Funções

CH – Capital Humano

CV – *Curriculum Vitae*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RE – Recrutamento Externo

RH – Recursos Humanos

RI – Recrutamento Interno

RM – Recrutamento Misto

R&S – Recrutamento e Seleção

S&S – *Search & Selection*

TI – Tecnologias de Informação

RESUMO

Este relatório propõe-se focar no processo de Recrutamento e Seleção (R&S) numa das áreas de especialização da *Kelly Services Portugal*, a *Search & Selection (S&S)*, onde realizei o meu estágio por um período de três meses.

No atual panorama organizacional o fator humano é fulcral na medida em que é o elemento principal na criação da vantagem competitiva.

O relatório aqui apresentado consolida este facto através de uma descrição detalhada do processo de R&S numa das maiores multinacionais na área de Recursos Humanos (RH), a fim de que os futuros estudantes de RH possam compreender como são executadas todas as etapas de um processo de R&S no presente contexto organizacional.

Durante a elaboração deste relatório foi usada uma abordagem qualitativa do tema em estudo, abordagem essa de carácter descritivo e, também, foi efetuada uma análise documental detalhada juntamente com a observação (participante e não participante), que deu origem a um conjunto de notas de campo.

Como fonte primária de investigação foi utilizada informação de diversos artigos e leituras de obras de carácter geral, de modo a conferir um aprofundamento científico; no plano secundário foram utilizados todos os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH). O resultado da união de todas estas fontes de informação permitiu assim elaborar um relatório de estágio que engloba em si diferentes perspetivas.

O relatório está dividido em quatro partes: enquadramento teórico baseado na literatura disponível; caracterização da *Kelly Services*; descrição das atividades realizadas ao longo do estágio; e uma análise crítica e discussão fundamentada do estágio.

Palavras-chave:

Gestão de Recursos Humanos, *Kelly Services Portugal*, Recrutamento, Seleção, Estágio.

ABSTRACT

In this report, we will focus on the Recruitment and Selection (R&S) process in one of the areas of specialization of Kelly Services Portugal, the Search & Selection (S&S), where I performed an internship for three months.

The human factor is crucial for the organizations, giving companies a higher business position and a market advantage. This report consolidates this fact through the presentation and study of R&S activity in one of the world's largest Human Resources Management and staffing firms (present at NASDAQ stock market), to support future students in a better comprehension of the recruitment workflow.

For the realization of this report, it was adopted a qualitative approach with a descriptive perspective of the subject. For this purpose, analytical procedures and observation methods (as a spectator and active member) were used in the research, including the study of several documents, providing numerous field notes.

Among the research sources, academical papers and literature of reference for the scientific accuracy and knowledge of this report were a fundamental primary source. In a second stage, the research rests in the brainstorming meetings with professionals from the academic and private sector, who contributed with their expertise in Human Resources Management, through scientific research, decision-making process and leadership in organizations. Also, the knowledge acquired within the distinct subjects of the Master in Human Resources revealed being a critical source. The usage of this sources provided different perspectives of analysis, giving a much enrich output.

The report takes four sections: the review of the literature; characterization of the company; internship functions and responsibilities; and analysis of achievements as an intern.

Key Words: *Human Resource Management, Kelly Services Portugal, Recruitment, Selection, Intership.*

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em GRH, e das opções existentes para a concretização do Trabalho Final de Mestrado, a decisão recaiu sobre estágio curricular de três meses. A escolha deveu-se a necessidade de completar a aprendizagem teórica por meio de vivência profissional e vontade de integrar o mercado de trabalho na área de RH.

O presente estágio decorreu numa empresa multinacional norte-americana na área de RH, *Kelly Services*, no departamento *S&S*, com principal incidência no Recrutamento Especializado e Permanente – candidatos com grau académico médio ou superior – em áreas como, *Sales & Marketing*, *Finance & Accountancy*, *Human Resources* e *Office*. O estágio foi realizado entre 20 de novembro de 2017 e 19 de fevereiro de 2018, sob a orientação académica do Professor Doutor Jorge Gomes e sob a supervisão do Consultor Eduardo Alves.

O objeto principal do estágio prende-se com o entendimento das atividades de R&S na realidade empresarial e respetivo impacto no desenvolvimento do Capital Humano (CH); os objetivos gerais do estágio estavam voltados para a execução das tarefas propostas pela empresa: análise de estruturas funcionais; elaboração de descritivos de funções; colocação de anúncios; *sourcing* de candidatos; triagem curricular; realização de entrevistas telefónicas de pré-seleção e de entrevistas presenciais; acompanhamento dos candidatos ao longo do processo de recrutamento; elaboração de relatórios de entrevistas analisando fatores objetivos e subjetivos; construção e manutenção da base de dados adequada aos diferentes perfis existentes.

Neste sentido, pretendeu-se adquirir e desenvolver as competências técnicas mencionadas no parágrafo anterior, ligadas ao processo de R&S. Não menos importantes foram, também, as *soft skills* desenvolvidas: comunicação, espírito de equipa, sentido crítico, excelência na execução das tarefas propostas, relacionamento profissional, qualidade do serviço, compromisso, honestidade e integridade.

Devido à globalização e ao aumento da competitividade dos mercados, as empresas têm que atrair e reter os melhores profissionais que sejam capazes de responder as necessidades da empresa de forma imediata, e que consigam garantir o bom desempenho organizacional. O investimento das organizações nas pessoas é, assim, fulcral, pois estas são a principal fonte de vantagem competitiva de uma organização.

Dada a abrangência do estágio, torna-se necessário proceder a uma delimitação do trabalho em diferentes secções. Na primeira é exposto um enquadramento teórico das temáticas sobre as quais incidiu o estágio. A segunda incide na descrição da organização em questão, salientando a sua evolução histórica, a missão, a visão e os valores que a norteiam, bem como a sua estrutura organizacional. Ainda nesta parte é retratada a área especializada, *S&S*, com o propósito de contextualizar a área em que foi realizado o estágio. Na terceira secção procede-se à explicitação das fases do processo de *R&S* na *S&S* e expõem-se as atividades desenvolvidas ao longo dos três meses. A quarta e última secção compara criticamente a literatura com as tarefas executadas durante o estágio, demonstrando as dificuldades encontradas. São igualmente mencionadas algumas ideias de possíveis melhorias na empresa. A conclusão versa o contributo do estágio a nível pessoal e profissional, que me permitiu entrar no mercado de trabalho.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Análise e descrição de funções

A análise e descrição de funções (ADF) é uma ferramenta base da GRH. Antes de iniciar o processo de R&S, é fundamental realizar uma análise de funções e, por sua vez, a descrição das mesmas, para poder definir o perfil profissional necessário para preencher um posto de trabalho (Melanthiou *et al.*, 2015).

Neste sentido, segundo Sousa *et al.* (2008), a ADF deve incidir em três momentos: (1) descrição detalhada das atribuições que constituem uma função; (2) especificação das competências técnicas e sociais exigidas pela função; e (3) explicitação do nível de desempenho expectável para a função ser concretizada com sucesso.

Pormenorizadamente, a análise de funções consiste num levantamento sistemático e estruturado de toda a informação – que deve identificar as tarefas, responsabilidades, relações funcionais, exigências e ambiente – inerente a uma função (Silva e Reis, 2018). Posteriormente, como resultado deste estudo multidisciplinar do posto de trabalho, é redigido um documento que incorpora a descrição de funções. Bilhim (2009) realça que uma descrição de funções deve fornecer uma noção fiável e objetiva do que a organização espera do futuro colaborador.

Perante as mudanças do mercado atual, cada vez mais competitivo, e introdução e globalização de novas tecnologias, as funções não permanecem estáticas e o destinatário final a quem se dirige o trabalho é móvel e fragmentado por diversas geografias. Os postos de trabalho e as funções evoluem, surgem novas funções e outras tornam-se obsoletas. Surge assim, a importância de estudar e reanalisar aprofundadamente os seus conteúdos e, ulteriormente, atualizar e aperfeiçoar a ADF (Idem, 2009). Garantir uma atualização periódica das funções diminui o risco de caducidade das mesmas e, por sua vez, evita o desajuste entre as características pessoais do candidato e as características de uma organização. Uma descrição de funções corretamente realizada conduz a um processo de R&S bem-sucedido (Peretti, 2007).

A ADF não só fornece informação extremamente útil para o processo de R&S mas, também, para outras práticas, tais como formação, avaliação de desempenho e

recompensas (Sousa *et al.*, 2008). O desencadeamento bem-sucedido do desenvolvimento das organizações e o seu processo produtivo depende da aplicação correta deste procedimento, designado por diversos autores como pedra angular de GRH (Machado *et al.*, 2014).

Somente após concluída a definição da função é que procedemos ao recrutamento, que será seguidamente abordado.

1.2. Recrutamento

1.2.1. Conceito

O conceito – recrutamento – deriva da palavra da língua francesa *recruter* que assume um sentido amplo e denota o objetivo central desta técnica: “convocar, angariar, aliciar” (Silva e Reis, 2018: 202) os candidatos que obedeçam aos requisitos definidos durante a ADF de um determinado cargo.

A captação do CH potencialmente qualificado é o maior investimento que uma organização poderá fazer para manter a sua sobrevivência e responder eficazmente às exigências do mercado atual (Sotomayor *et al.*, 2014).

Geralmente, o processo de recrutamento é desencadeado por diversos fatores, tais como: (a) a necessidade de substituir um colaborador que deixou a empresa; (b) desenvolvimento organizacional ou evolução das funções, da qual surge a necessidade de introduzir novas competências ou novos serviços; (c) introdução de novas tecnologias que levam à procura de novas competências ou um reforço das já existentes; ou, (d) progressão interna na carreira (Machado e Portugal, 2013).

Como tal, entendemos o recrutamento como um conjunto de procedimentos conducentes à identificação do maior número de candidatos com competências técnicas e comportamentais necessárias para o bom desempenho de um dado posto de trabalho (Sekiou *et al.*, 2009).

1.2.2. Fontes de recrutamento

Após a definição da função, a organização decide qual a estratégia mais adequada para identificar as fontes, ou seja, áreas do mercado de RH onde é possível captar o perfil ideal (Ivancevich, 2008). Comummente, as organizações caem no erro de aproveitar o

mercado na sua totalidade para procurar o candidato certo. Contudo, uma das fases mais críticas para o sucesso do recrutamento é o traçar uma estratégia específica que permita localizar as fontes que são mais eficientes para um cargo.

É frequente as organizações usarem mais do que uma fonte de recrutamento, onde a escolha se baseia no tipo da vaga. As vias mais comuns para localizar os potenciais candidatos são o Recrutamento Interno (RI), o Recrutamento Externo (RE) e o Recrutamento Misto (RM) (Silva e Reis, 2018).

O RI não é mais do que o preenchimento de um posto de trabalho por um colaborador que já faz parte da empresa. A ocupação da vaga pode ocorrer através de promoções ou transferências (Sousa *et al.*, 2008). É de salientar que, neste caso, apesar dos candidatos serem já colaboradores da organização, vão estar sujeitos ao mesmo processo de recrutamento que os restantes candidatos externos (Perreti, 2007).

As estratégias internas tendem a reforçar o mérito dos colaboradores e, por isso, acarretam consigo diversas vantagens: (a) custo mais baixo, uma vez que evita despesas com a publicação de anúncios, empresas de recrutamento, integração e formação; (b) maior rapidez no processo; (c) margem de erro reduzida, pois o candidato já está familiarizado com a empresa e existe um encaixe com a cultura organizacional; (d) motivação dos colaboradores para aquisição de novas competências, criada pela possibilidade de mobilidade dentro da empresa e, simultaneamente, o aumento da lealdade e vontade de permanecer na organização (Chiavenato, 2000 *apud* Carvalho *et al.*, 2016). Todavia, a par das vantagens mencionadas, existem inconvenientes. Machado *et al.* (2014) destacam, dentre eles, (a) o aparecimento de expetativas frustradas e situações de desmotivação nos colaboradores que não foram considerados para as oportunidades em aberto; (b) conflitos de interesse por parte dos superiores hierárquicos para progredir na carreira; (c) promoção de colaboradores com base na avaliação de desempenho que, posteriormente, não correspondem às exigências do cargo por falta de competências; (d) estancamento organizacional por falta de capital novo que possam trazer consigo novos conhecimentos e experiências; e, (e) a rotatividade excessiva dentro da organização e o aparecimento de falácias acerca da progressão profissional.

Embora o RI comportar as desvantagens acima descritas, Bilhim (2009) reforça a ideia de que as organizações devem optar primeiramente pelo RI, para dar oportunidade aos seus colaboradores de progredirem profissionalmente, e só depois de esgotar esta possibilidade é que se deve passar para o RE. Portanto, deve existir uma política de gestão

do potencial humano interno cautelosa, com avaliação de desempenho regular para não criar situações de iniquidade.

Por sua vez, o RE consiste na prospeção de candidatos que se encontram fora da organização (Cunha *et al.*, 2010). Esta fonte de recrutamento poderá ser adotada quando os colaboradores internos não têm as competências e/ou aptidões imprescindíveis à função vaga. Neste caso, sublinha-se a necessidade de realizar uma prospeção externa que detém diversas vantagens, pois (a) renova a cultura organizacional, uma vez que traz “sangue novo” e, consequentemente, novas ideias e novas experiências, enriquecendo o capital intelectual; (b) aproveita os investimentos realizados anteriormente por outras organizações ou pelos colaboradores; (c) permite a identificação de candidatos que, apesar de não terem sido considerados para a vaga, são guardados na base de dados da organização para futuras oportunidades; e (e) aumenta a visibilidade da empresa no mercado de trabalho (Sousa *et al.*, 2008).

De facto, quando se pretende realizar um RE é preciso ter em conta algumas desvantagens, na medida em que, (a) o processo é mais dispendioso e demorado do que o RI; (b) acarreta mais riscos porque os novos candidatos trazem consigo uma bagagem de valores profissionais e crenças que poderão entrar em confronto com a cultura organizacional da empresa; (c) pode gerar desmotivação dentro da organização, pela impossibilidade de promoção dos colaboradores internos (Camara *et al.*, 2013); e (d) pode trazer desequilíbrios no esquema salarial da organização (Machado *et al.*, 2014).

Relativamente ao RM, este traduz-se na junção das duas fontes de recrutamento acima explicadas, sendo a mais utilizada pelas empresas porque permite atingir grande quantidade de candidatos qualificados (Almeri *et al.*, 2013).

1.2.3. Técnicas de recrutamento

Tal como foi referido anteriormente, a qualidade do processo de R&S vai definir os talentos que constituirão uma organização e, consequentemente, a reputação da mesma. Logo, tanto o procedimento na sua totalidade como as técnicas de recrutamento têm que ser cautelosamente seleccionadas. O mercado de RH apresenta diversas técnicas de recrutamento, e a forma como as oportunidades de emprego são divulgadas é decisiva para o sucesso do recrutamento (Cunha *et al.*, 2010).

Vejamos as técnicas mais utilizadas nos processos de R&S da *Kelly Services*, que incentivam os candidatos qualificados a responderem às ofertas de emprego por si

publicadas: anúncios, base de dados, recrutamento *online*, recomendações, instituições universitárias e *headhunting*.

(1) Os anúncios são usados como técnica primordial num processo de R&S. Apesar da maioria das contratações não ser feita a partir das candidaturas aos anúncios, este meio permite atingir maior número de candidatos (Sousa *et al.*, 2008). Esta é uma das técnicas mais eficientes, e devido à sua elevada exposição, no momento de publicação do anúncio é imprescindível uma redação cuidada. Caso o anúncio contenha alguma incongruência, a imagem da organização poderá ficar comprometida.

Um anúncio deve mencionar informação de caracterização da organização, responsabilidades inerentes à função, requisitos obrigatórios para a contratação, condições oferecidas e contacto para a submissão da candidatura (Ferreira *et al.*, 2015).

Tanto a designação da empresa como o pacote salarial, por serem temas sensíveis, e a pedido de confidencialidade dos clientes são raramente explicitados nos anúncios (Camara *et al.*, 2013).

Aquando lançados para o mercado, estes deverão seguir um modelo geral – o modelo AIDA – que sugere quatro orientações para exponenciar a quantidade e a qualidade de candidaturas. Os objetivos deste modelo são, efetivamente, (a) tornar o anúncio atrativo aos candidatos; (b) cativar a atenção e o interesse através da descrição do posto de trabalho; (c) despertar o desejo de se candidatar ao cargo e de pertencer à organização; e (d) incitar o candidato à ação, para que submeta a sua candidatura à vaga disponível (Cunha *et al.*, 2010).

(2) A base de dados constitui uma fonte de vantagem competitiva não só por reunir toda a informação acerca dos candidatos, mas também por possuir filtros para uma pesquisa mais rápida, e permitir guardar perfis de candidatos que participaram em processos anteriores, mas que não foram selecionados. O CH é “o ouro de uma empresa”, e uma base de dados rica e diversificada de perfis é um fator diferenciador entre as empresas. Só assim é possível responder às necessidades dos clientes de uma forma célere e com perfis adequados às suas exigências.

Geralmente, as organizações divulgam as oportunidades existentes nas suas plataformas organizacionais, tendo um espaço para a submissão das candidaturas espontâneas (Fred e Kinange, 2018). Este tipo de candidatura é uma forma de iniciativa individual para entrar no mercado de trabalho (Machado e Portugal, 2013), sendo um facilitador no tratamento de informação, contribuindo para o aumento e manutenção da qualidade da base de dados da organização para futuros projetos (Sousa *et al.*, 2008).

(3) O recrutamento *online* ou *e-recruitment* – recrutamento com recurso às novas tecnologias – tem sido revolucionário nas práticas de recrutamento (Fred e Kinange, 2018). Ao surgir como uma nova realidade para procurar potenciais candidatos via *Internet*, não tendo limites geográficos, gera mais predisposição dos candidatos para procurar vagas através de novas plataformas. É, portanto, um dos métodos que torna o processo mais rápido e eficiente.

O *e-recruitment* abrange tanto as plataformas *online* das empresas como as redes sociais de emprego.

As plataformas *online* agrupam no mesmo espaço as oportunidades ativas, divulgadas pela empresa, e um espaço para candidaturas espontâneas, para os casos em que não existam vagas que correspondam à função procurada pelo candidato.

Relativamente às redes sociais, acentuamos a importância do *LinkedIn* para os processos de R&S. Cada vez mais organizações têm encarado esta rede profissional como uma ferramenta primordial durante o recrutamento, pois permite estabelecer um contacto entre os potenciais candidatos e os empregadores (Almeri *et al.*, 2013).

Fica assim explicado o porque da maioria das empresas, não só as de R&S, optarem por este meio aquando da divulgação das suas oportunidades, uma vez que acarreta inúmeras vantagens. Segundo Fred e Kinange (2018), o recrutamento *online*, (a) tem uma abrangência superior, aumentando potencialmente o número de candidaturas; (b) permite chegar aos candidatos mais passivos, que não procuram emprego; (c) simplifica e acelera o processo de recrutamento; (d) reduz as burocracias associadas a estes processos; (e) reduz os custos associados; (e) permite atingir perfis mais adequados à função, que comparativamente com o processo de recrutamento tradicional é difícil encontrar; e (f) ajuda a filtrar as especificidades do perfil solicitado pelo sistema informático.

Note-se que obstante das vantagens, existem também limitações no uso das novas tecnologias nos processos de R&S. Por um lado, as funções mais técnicas, escassas no mercado de trabalho, não recorrem às novas tecnologias no seu quotidiano. Por outro, nem sempre a grande quantidade de candidatura corresponde à qualidade das mesmas (Cunha *et al.*, 2010).

(4) As recomendações são um método de recrutamento tradicional e bastante utilizado no meio organizacional, em que os colaboradores sugerem pessoas pertencentes ao seu meio social, que poderão adequar-se às funções e à organização (Ferreira *et al.*, 2015). Além de não trazer custos, os potenciais candidatos não tendem a ter as suas

expectativas desalinhadas com a organização e adaptam-se facilmente ao meio profissional (Newell, 2005; Yakubovich & Lup, 2006 *apud* Gomes, 2011).

De notar que emergem algumas questões acerca da sua validade, especialmente com as sugestões que nem sempre são objetivas e racionais e, ao serem concebidas com base na proximidade, podem por vezes comportar um carácter afetivo (Machado e Portugal, 2013).

(5) O recrutamento em instituições de ensino é pertinente quando existe necessidade de encontrar um candidato sem experiência ou com um perfil júnior. Atualmente é comum as empresas de recrutamento recorrerem aos polos universitários com objetivo de chegar aos candidatos recém-formados, a frequentar o último ano do curso, com potencial de desenvolvimento e que possam contribuir com ideias inovadoras. Para os alunos, este processo traduz-se numa oportunidade de se aproximarem do mercado de trabalho desejado.

(6) *Headhunting* ou *Executive Search* recai sobre a prospeção de profissionais altamente qualificados com funções executivas no topo das hierarquias das organizações (Coverdill and Finlay, 1998; Finlay and Coverdill, 2000 *apud* Holgersson *et al.*, 2016), com a finalidade de alcançar objetivos estratégicos de uma determinada empresa (Muttoni, 2017). Este meio de recrutamento só resulta quando realizado com máxima confidencialidade. Este serviço é, habitualmente, feito por empresas de recrutamento e consultores especializados (Camara *et al.*, 2013).

Segundo Lin e Chan (2001) *apud* Cunha *et al.* (2010) podemos enumerar diversas vantagens que resultam do uso desta técnica, nomeadamente, (a) a imparcialidade imprimida por um consultor externo à empresa; (b) a confidencialidade durante todo o processo; e (c) a sua carteira de contactos, que juntamente com outras ferramentas permitem captar mais rapidamente o candidato certo para a posição.

1.3. Seleção

1.3.1. Conceito

Posteriormente à análise de funções – onde são determinadas as exigências da função – e captação do interesse dos candidatos, é necessário proceder à comparação e ajustamento das competências técnicas com os valores dos candidatos e a respetiva função.

A seleção tem três objetivos principais: (a) compatibilizar os candidatos com a empresa; (b) gerar valor na empresa; e (c) promover boas relações interpessoais (Machado *et al.*, 2014).

A seleção permite avaliar os candidatos de forma objetiva em termos de expectativas, características, capacidades e conhecimentos requeridos, tendo em conta o grau do seu empenho, a satisfação profissional e o seu desenvolvimento pessoal. No entanto, este processo é meramente indicativo, uma vez que faculta apenas uma adequação previsível ao posto de trabalho, e não provas concretas do futuro desempenho e eficiência do candidato (Idem, 2014).

No contexto atual de “war for talent” é fundamental que as organizações sejam eficazes nas suas pesquisas, pois o candidato certo irá fazer diferença no seu meio, sendo assim a chave de sucesso da empresa (Gomes *et al.*, 2016: 19). Deste modo, para vencer a “war for talent” é importante as empresas incorporarem *corporate talent* no seu negócio, e além de encontrar o candidato certo é necessário atraí-lo, retê-lo e contribuir pra o seu desenvolvimento (Koch *et al.*, 2018).

Talent management surge assim com o propósito de colmatar as necessidades quantitativas e qualitativas de CH numa empresa, contribuindo para a melhoria da sua performance geral (Beechler and Woodward, 2009; Cappeli, 2008 *apud* Thunnissen, 2016).

1.3.2. Técnicas de seleção

Para entender se existe ajustamento entre os candidatos e a função, são utilizadas diversas técnicas de seleção que permitem eleger o candidato ideal. Serão destacadas as técnicas mais usadas na *Kelly Services*:

(1) A análise curricular não permite avaliar os candidatos de uma forma detalhada, contudo ajuda a selecionar os candidatos que satisfazem os critérios estabelecidos na ADF. É sem dúvida uma técnica importante, ao ser o meio de um primeiro contacto entre o candidato e a organização (Machado e Portugal, 2013). Através da análise do *Curriculum Vitae* (CV) é possível obter informação objetiva disponibilizada pelo candidato (Sousa *et al.*, 2008). Contudo, não existe ainda nesta fase um contacto presencial, tornando-se assim difícil de fazer uma avaliação comportamental, de modo a aferir a sua adequação à vaga.

(2) As referências são uma técnica muito utilizada no momento de distinção entre os candidatos com características muito semelhante, sendo fulcral para a tomada de decisão acerca do candidato a selecionar para a vaga. De modo para obter as referências, recorre-se aos antigos empregadores e colegas para confirmar as informações recolhidas no primeiro contacto. No entanto, traduz-se numa mera apreciação subjetiva e o desempenho futuro é ainda nesta fase imprevisível (Ferreira *et al.*, 2015).

(3) As entrevistas de seleção constituem um método universal num processo de R&S ao ser o mais utilizado pelas organizações após a análise do CV (Bilhim, 2009). Os objetivos principais da entrevista passam por (a) avaliar o candidato a nível comportamental; (b) apresentar a empresa, o posto de trabalho e explicitar as funções; (c) perceber se existe ajustamento entre o candidato e a função; e (c) aprofundar a sua formação e o seu percurso profissional, o que permite ao candidato defender a sua experiência (Peretti, 2007).

Antes da entrevista presencial é realizada uma entrevista telefónica, que permite afunilar o leque dos candidatos existentes e excluir não só os que não estão interessados na vaga apresentada como também os que não reúnem os requisitos obrigatórios (Melanthiou *et al.*, 2013).

Existem também as entrevistas *online*, tal como via *Skype*, que são similares às presenciais, sendo apenas utilizadas quando existe distância entre os interlocutores.

A entrevista presencial permite recolher informação necessária do entrevistado, esclarecê-lo no que diz respeito à informação sobre a vaga disponível e motivar/cativar o mesmo para participar no processo de recrutamento (Mondy, 2012).

Relativamente as entrevistas presenciais, a sua estrutura pode ser: (a) estruturada, que facilita a obtenção de informação e ajuda a realizar uma comparação mais sustentada; (b) semiestruturada, onde o entrevistador vai com um suporte que permite diminuir o grau de ambiguidade; e (c) não estruturada, que é mais espontânea, em que as questões são individualizadas (Ferreira *et al.*, 2015).

A entrevista como uma técnica de seleção, maioritariamente decisória, tem que ter em conta a sua subjetividade, que é bastante elevada. Esta tem que ser baseada em factos, de modo a eliminar a subjetividade. Para que seja válida, é fundamental que seja planeada e é crucial o conhecimento concreto do perfil necessário para o posto de trabalho, pois apenas assim permite perceber as funções do candidato, o seu desempenho e perspetivas de futuro (Machado e Portugal, 2013).

A avaliação subjetiva e errada por parte do entrevistador poderá comprometer o processo de R&S e a participação do candidato. Por isso, há que ter em conta os seguintes enviesamentos de forma a evitá-los. São eles (a) o efeito de *halo/horn*, que consiste na construção de uma imagem do candidato com base numa única característica positiva (*halo*) ou negativa (*horn*); (b) o efeito de comparação, que acontece quando o candidato é comparado com os candidatos entrevistados anteriormente; (c) o erro de semelhança, quando os candidatos seguem a mesma linha de pensamento do entrevistador; (d) a tendência central, quando todos os candidatos são avaliados nas categorias intermédias das escalas; (e) a severidade, em que os entrevistadores atribuem pontuações baixas a todos os candidatos; e (f) estereótipos, em que a classificação do entrevistador é influenciada por diversos estereótipos (Cunha *et al.*, 2010).

Desta forma, é fundamental o candidato estar informado relativamente às fases de todo o processo de R&S, de modo a que se possa preparar para as mesmas.

(4) Os testes visam avaliar se o perfil dos candidatos é adequado ou não ao posto de trabalho. Existem vários tipos de testes e são, normalmente, utilizados como complemento a outras técnicas de seleção, de modo a entender os pontos menos fortes dos candidatos e avaliá-los ao nível comportamental (Peretti, 2007). Podemos caracterizar três tipos de testes: personalidade, inteligência, capacidade e simulação.

Os testes de personalidade avaliam se os candidatos possuem as características exigidas para uma função. Permitem observar os traços inatos dos candidatos, aqueles que provêm do seu comportamento e os adquiridos, que resultam da sua relação com o envolvente (Sotomayor *et al.*, 2014). Os métodos usados para avaliar determinados traços de personalidade podem ser realizados através de observação, provas comportamentais, avaliação de pares, provas projetivas e questionários ou inventários (Ferreira *et al.*, 2015).

Relativamente aos testes de inteligência, estes analisam as competências necessárias para o bom desempenho da função. São exemplo os testes de idiomas, de determinados programas informáticos ou de aspetos mais específicos essenciais para uma determinada função.

No que diz respeito aos testes de capacidades ou aptidão física, estes exploram a capacidade física do candidato, as capacidades psicomotoras e as capacidades percetivas.

Por fim, os testes de simulação permitem observar situações reais do quotidiano da função com o objetivo de examinar o comportamento e as atitudes do candidato perante problemas reais, propondo soluções para os mesmos.

As utilizações dos diferentes testes apresentam aspetos positivos como (a) evitar episódios de discriminação que poderão ser gerados pelas entrevistas ou somente pela análise do CV; (b) aplicar testes de simulação ao candidato para entender melhor o funcionamento da empresa; e (c) ajudar na recolha de informação mais detalhada sobre o candidato (Silva e Reis, 2018).

Contudo, podemos encontrar algumas limitações que poderão suscitar dúvidas relativamente à sua validade, carácter estático, fundamento científico e capacidade de prognóstico (Peretti, 2007).

(5) *Assessment centres* englobam diversas técnicas de avaliação tais como discussão em grupo, simulações de situações reais de trabalho e exercícios escritos (Dessler, 1997). O objetivo destes exercícios é avaliar os candidatos de forma mais objetiva, pois avalia os candidatos a nível de raciocínio e lógica, relações interpessoais, gestão de conflitos, estratégias de negociação e poder de negociação (Ribeiro, 2007). É um método bastante complexo, mas que fornece conclusões válidas. Esta é uma das ferramentas mais poderosas de seleção, pois possibilita entender se o colaborador se ajusta à função (Mondy, 2012).

Segundo Silva e Reis (2018), esta técnica é composta por três etapas, (a) a preparação, que consiste na definição das principais competências a avaliar e dos instrumentos a utilizar tendo em conta as exigências da função; (b) a aplicação de diferentes técnicas de avaliação e observação dos candidatos por parte dos avaliadores; e (c) o *feedback* aos candidatos posterior à discussão das classificações entre os avaliadores.

Este método de avaliação é bastante vantajoso ao ser, (a) fiável, apesar de ser dispendioso; (b) transparente, pois os candidatos são avaliados com máxima transparência o que transmite segurança aos mesmos e confiança na veracidade do processo; (c) objetivo, uma vez que as técnicas utilizadas são muito próximas das futuras funções dos candidatos; (d) viável, ao excluir possibilidades de erro devido à existência de mais do que um avaliador – fato que elimina a influência da subjetividade; e, (e) multifacetado, pois através das diferentes técnicas de seleção permite obter mais informação acerca dos participantes (Machado e Portugal, 2013).

Contudo, se por um lado o processo de preparação dos *assessment centres* é muito complexo devido às inúmeras técnicas utilizada, exigindo avaliadores muito bem formados para evitar enviesamento da avaliação, por outro, numa atividade em grupo por vezes é complicado entender o contributo individual de cada candidato para a solução do problema apresentado (Torrington *et al.*, 2011).

2. CARACTERIZAÇÃO DA *KELLY SERVICES PORTUGAL*

2.1. Identidade Organizacional

Kelly Services – empresa líder em GRH – é uma multinacional de origem americana, fundada por William Russel Kelly, em 1946, pioneiro do setor do trabalho temporário e recrutamento (Anexo 1). Atualmente está presente em 39 países, com mais de 2600 agências por todo o mundo e emprega mais de 750 000 pessoas anualmente.

Com mais de 60 anos de experiência e com volume de faturação anual de aproximadamente 6 mil milhões de dólares, a *Kelly Services* encontra-se cotada na bolsa de *Nasdaq* desde 1962 e é a quarta maior empresa de GRH do mundo, tendo o seu foco na oferta dos melhores serviços nas áreas de Recrutamento Especializado, *Outsourcing*, Consultoria de RH e Trabalho Temporário.

A chegada da *Kelly Services* a Portugal acontece em 2008, com a aquisição da *Randstad Portugal*. Após um período de transição, a nova marca foi lançada a 1 de novembro de 2008. Hoje em dia, conta com a Sede em Lisboa e sete agências em diferentes localizações, com 200 colaboradores focados nas necessidades dos clientes e trabalhadores.

2.2. Missão, Visão e Valores

A missão da *Kelly Services* passa por servir aos seus clientes, trabalhadores, acionistas e sociedade, oferecendo um leque diversificado de produtos e serviços de recrutamento.

Para alcançar esta linha de pensamento, a empresa atua nas seguintes bases: (a) desenvolve serviços de recrutamento inovadores que correspondem às necessidades dos seus clientes, contribuindo para o seu sucesso; (b) cria um ambiente de trabalho positivo que estimula a excelência profissional e encoraja a contribuição de todos os trabalhadores; (c) garante aos seus acionistas um retorno justo do seu investimento; e, (d) demonstra uma cidadania corporativa correta através da conduta ética do seu negócio.

Relativamente à visão da empresa, esta assenta em fornecer os melhores serviços de recrutamento e ser, consequentemente, reconhecida como líder em GRH, a nível mundial.

A conduta dos colaboradores da *Kelly Services*, especialmente, a sua relação com os seus clientes, colaboradores e candidatos baseia-se no cumprimento de valores tais como, (a) a honestidade, respeito e integridade de todos os clientes, colaboradores e candidatos; (b) valorização do compromisso com o cliente, oferecendo apoio à comunidade; (c) demonstração de excelência, ao apostar num pensamento estratégico, qualidade do serviço e aprendizagem contínua; (d) espírito de equipa, onde todos os colaboradores são uma equipa e preservam boas relações de trabalho numa perspetiva global; e, por fim, (e) inovação e melhoria dos seus serviços com apoio dos seus especialistas funcionais e técnicos, através da comunicação de elevado impacto, com excelência na execução e uma visão organizacional.

2.3. Estrutura organizacional

Kelly Services oferece serviços de Trabalho Temporário, *Onsite*, *Outsourcing*, Consultoria de RH e Recrutamento Especializado (Anexo 2). Todas estas divisões apostam na prestação de melhores soluções e na satisfação dos seus clientes.

Dentro do Trabalho Temporário, a *Kelly Services* disponibiliza os seus serviços em sete agências estrategicamente localizadas, onde os colaboradores recrutam e selecionam candidatos competentes e disponíveis para funções temporárias ou projetos de duração limitada.

As vantagens do Trabalho Temporário para os seus clientes são, essencialmente, a redução dos custos fixos, a poupança de tempo no recrutamento e na contratação, e a existência de flexibilidade necessária na sequência de substituição de colaboradores, projetos especiais ou períodos de pico de produção. Simultaneamente, é assegurada toda a gestão contratual e salarial desses processos.

Os colaboradores do *Onsite* fornecem um serviço inovador, especializado na gestão de grandes volumes de trabalhadores temporários, que se dedica em exclusivo ao cliente. O serviço foi pensado para colaborar com empresas que, (a) contratam mais de 40 trabalhadores temporários; (b) necessitam de um número limitado de perfis; (c) consideram a flexibilidade uma medida estratégica para o seu negócio; e (d) são ativos nas áreas de produção, distribuição, logística ou *contact centers*. Atualmente a *Kelly Services* é o líder em soluções de gestão *Onsite* em Portugal.

O *Business Process Outsourcing (BPO)* é especializado na prestação de serviços em regime de *Outsourcing* que centra a sua oferta na disponibilização de RH e respetiva

supervisão, adaptando o serviço às necessidades do cliente. Apresenta como soluções a gestão e supervisão dos serviços realizados pelos seus colaboradores, para que o cliente tenha oportunidade de centrar-se na sua atividade principal; reduz os custos; obtém um aumento da eficácia e eficiência nos seus processos; otimiza os seus próprios recursos e beneficia de apoio em questões legais.

Os serviços de Consultoria RH estão orientados para a gestão estratégica de recursos. Através de uma análise rigorosa – métodos comprovados e melhores práticas – apresenta soluções de desenvolvimento de CH na empresa cliente. Implementa, ainda, projetos alinhados com o negócio e com os objetivos dos clientes, dando apoio em todo o processo.

De importante salientar as quatro especializações da *Kelly Services*: a unidade de *Kelly IT Resources* - especializada no R&S e *Outsourcing* de profissionais de Tecnologias de Informação (TI), que tem como missão recrutar, selecionar e reter talentos, desde perfis técnicos a cargos de gestão, nas mais diversas áreas de TI; a *Kelly Engineering Resources* – a vertente que apresenta soluções de seleção de talento, especializada nas variadas áreas de engenharia onde atua, tanto para projetos nacionais como internacionais; os especialistas da *Kelly Healthcare Resources* – que são responsáveis pela gestão de RH para o sector da saúde; e a *S&S* – a área onde decorreu o estágio.

O estágio aqui apresentado esteve alocado à equipa *S&S* e, inevitavelmente, torna-se oportuno fazer uma breve apresentação desta unidade de negócio. A *S&S* é solução da *Kelly Services* para funções qualificadas e especializadas de cariz permanente a nível local, nacional e internacional de perfis juniores e de *Middle Management* até *Executive* e *Senior Management*

A atuação da *S&S* passa por diversas áreas de especialização, tais como *Finance*, *Banking & Insurance*, *Sales*, *Marketing*, *Human Resources* e *Office* (Anexo 3).

O seu objetivo primordial traduz-se na oferta de melhores soluções e serviços à medida das necessidades dos clientes, dando oportunidade de contratar de forma rápida, sigilosa e com total eficácia o profissional que precisam.

A adoção de uma postura ativa, dinâmica e próxima do mercado de R&S permite selecionar os candidatos certos. Ao trabalhar com *S&S* o cliente, para além de “poupar tempo” para se dedicar ao seu *core business*, retira inúmeras vantagens desta parceria, entre as quais, (a) a especialização, formação, experiência e *networking* da equipa; (b) os processos exaustivos de seleção e avaliação que são aplicados aos candidatos; (c) o cumprimento dos prazos estabelecidos; (d) a flexibilidade no desenho dos processos de

recrutamento, direcionada para uma assessoria personalizada; (e) um único ponto de contacto, em que existe um único consultor responsável pelo desenvolvimento do projeto; (f) o conhecimento profundo da realidade de cada um dos seus clientes; e (f) o comprometimento com o sucesso dos seus clientes.

Todos estes factos acima descritos contribuem para a escolha dos melhores profissionais que se enquadram nas exigências do cliente.

Neste ponto do relatório, e para uma melhor compreensão da parte que se segue, torna-se importante clarificar a dinâmica da equipa junto da qual foram desenvolvidas as atividades inicialmente propostas.

A equipa é constituída pelo *Manager* da área de negócio, um Consultor Responsável pela Conta da Empresa A – multinacional que atua nos setores de Automação, Digitalização e Eletrificação – uma Consultora *Onsite* na mesma empresa, dois Consultores 360°, duas *Recruiters* e uma Estagiária com as funções similares às *recruiters*.

O *Manager* da área de negócio reporta ao *Operations Manager* das áreas especializadas mencionadas anteriormente. As suas responsabilidades passam pelo planeamento e implementação de estratégias conducentes à maximização das competências da sua equipa.

Os Consultores 360° reportam ao *Manager* da área, tendo que estar não só aptos para planear a sua agenda comercial ao seu nível de responsabilidade, como também para delinear os processos de R&S e o acompanhamento correto dos clientes. As suas tarefas passam pela prospeção do mercado, agendamento de reuniões com clientes, realização de contactos comerciais, redação de propostas, avaliação das necessidades dos clientes, discussão dos parâmetros e características das propostas, acompanhamento das *Recruiters*, realização dos processos de R&S, verificação da faturação, controlo de crédito dos clientes e a garantia da satisfação dos mesmos.

As atividades desenvolvidas pelas *Recruiters* centram-se na pesquisa, validação e seleção de candidatos, com o objetivo final de apresentar uma *shortlist* que faça *fit* com o posto de trabalho e a cultura organizacional do cliente.

3. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

Nesta terceira parte, insidiar-se-á na descrição pormenorizada das atividades realizadas ao longo dos três meses na *S&S*.

Numa primeira instância concebem-se os passos de um processo de R&S na *S&S*. Seguidamente, faz-se uma exposição dos projetos de R&S em que tive oportunidade de participar durante o estágio.

3.1. Fases do processo de R&S na área *S&S*

Em termos essenciais, o processo de R&S na *S&S* é composto por cinco fases (Figura 1): (1) *Intake*, (2) *Sourcing*, (3) *Screening*, (4) *Selection* e (5) *On boarding*.

Figura 1: Esquema do processo de R&S na *Kelly Services S&S*.



Fonte: Autora, (2018).

Segue-se a apresentação resumida de cada uma das etapas, focando os aspetos mais relevantes para que os leitores tenham uma adequada perceção de todo o processo de R&S.

(1) *Intake*. O processo de R&S é desencadeado pela atividade comercial. É essencial estudar o mercado e assegurar a sua prospeção, realizar contactos comerciais com o objetivo de obter negócio, agendar reuniões com potenciais clientes e, desta forma, contribuir para reconhecimento da área de Recrutamento Especializado da *S&S* no mercado nacional e internacional. Caso exista interesse das ambas as partes, o Consultor da *S&S* faz a receção e gestão dos pedidos.

Durante a receção do perfil junto ao cliente é crucial demonstrar um *know-how* do mercado e entender as especificidades de cada cliente em aspetos essenciais como a sua cultura e a dinâmica empresarial, motivação do recrutamento e um conjunto de questões inerentes à função e os requisitos que o candidato terá que reunir.

Ao longo do processo e após a sua conclusão, a gestão correta do cliente torna-se fundamental para garantir a satisfação do mesmo com os serviços oferecidos, de modo a promover o crescimento do negócio.

Feita a análise, discussão do perfil e descrição das funções procede-se ao *sourcing* para o qual existem *timings* acordados pelos interlocutores.

(2) *Sourcing*. O Consultor poderá dar seguimento ao *sourcing* ou pode passar o perfil ao *Recruiter* que ficará responsável por toda a pesquisa e acompanhamento dos candidatos, uma vez que o acompanhamento do cliente é, geralmente, realizado pelo Consultor.

Nesta fase, o objetivo é entregar ao cliente uma *shortlist* de candidatos qualificados, interessados e disponíveis para que o cliente possa dedicar-se ao seu *core business* e não desperdar tempo no recrutamento.

O primeiro passo é postar o anúncio visível para o mercado. Os anúncios são colocados no *Website* da *Kelly Services Portugal* através do *Job Science* – plataforma interna – combinando com outras plataformas líderes do mercado como Expresso Empregos, Net-Empregos, *LinkedIn* e portais das universidades, no caso do perfil procurado seja júnior ou recém-licenciado.

Ao elaborar o anúncio é necessário ter especial atenção a um conjunto de requisitos: identificação do setor da empresa – uma vez que no recrutamento especializado tanto o cliente como o pacote salarial são informações confidenciais – nome da função, localização geográfica e, por ultimo, responsabilidades inerentes à função e requisitos que o candidato terá que reunir.

A confidencialidade do cliente permite salvaguardar o negócio da *S&S* perante a concorrência que não tem conhecimento dos clientes que trabalham connosco.

Seguidamente, inicia-se a triagem curricular, em que podemos realizar uma comparação entre as candidaturas recebidas e as exigências da função, excluindo-se os candidatos que não correspondem aos requisitos definidos inicialmente.

Além dos anúncios, a *S&S* possui não só uma base de dados rica em candidatos com diversos perfis que podem corresponder às necessidades dos clientes. Todas as candidaturas recebidas são registadas, de modo a manter a base de dados completa e atualizada. Os candidatos contactados são associados a um processo de recrutamento no *JobScience*, e são adicionadas notas relevantes para o processo atual ou futuro (Anexo 4). Os filtros e as *shortlists* elaboradas pelos Consultores e *Recruiters* permitem fazer uma pesquisa mais rápida dos candidatos.

Num mercado dinâmico como o atual, o *e-recruitment* e as ferramentas *online* como o *LinkedIn Recruiter* são cada vez mais utilizadas, pois permite à S&S divulgar oportunidades e procurar candidatos passivos que caso não fossem abordados nunca se iriam candidatar.

Outra forma de chegar aos candidatos é através de *Executive Search*, que consiste no levantamento das estruturas organizacionais para chegar ao candidato ideal. Este método é utilizado quando o candidato que procuramos não existe na base de dados, mas temos conhecimento de empresas que poderão ter a mesma função.

As ferramentas supra enumeradas tem como objetivo final chegar a uma *long-list* de candidatos que correspondam aos requisitos dos clientes.

(3) *Screening*. Após a triagem do anúncio, pesquisa na base de dados e abordagem no *LinkedIn*, obtemos informação suficiente para criar uma *long-list* para se proceder a uma seleção de acordo com as qualificações e o perfil da função.

Nesta etapa é feito um controlo dos candidatos em *Excel*, que engloba o nome, a função, empregador atual, expectativa salarial, existência de CV, e se este tem interesse no projeto apresentado. O controlo de candidatos pode ser indispensável em diferentes situações, como por exemplo no caso de um cliente pretender analisar os esforços realizados durante o processo e o número de pessoas contactadas, ou se for necessário outro Consultor/*Recruiter* continuar o processo começado por um outro colega. Desta forma, não existirá abordagem dos mesmos candidatos e, claro, este método poderá facilitar os nossos processos futuros que tenham funções similares.

(4) *Selection*. Tendo a *long-list* torna-se necessário afunilá-la. Assim, iniciamos a nossa primeira validação, isto é, o contacto telefónico/entrevista de pré-seleção. Este passo é crítico num processo de R&S. Durante uma entrevista telefónica de dez minutos conseguimos fazer um apanhado das motivações que levam os candidatos a estarem abertos a novos projetos, das suas expectativas salariais e se estas enquadram-se nos valores estipulados pelo cliente, ajuda a perceber se a experiência profissional vai ao encontro dos requisitos, a sua disponibilidade para iniciar um projeto novo e, também, podemos testar o seu inglês, caso seja mandatório para a função.

Após a primeira validação, os candidatos que corresponderem as exigências do perfil são convidados para uma entrevista presencial.

Durante a entrevista presencial, conhecemos os candidatos do ponto de vista comportamental, aprofundamos o seu percurso e experiência profissional, competências

técnicas, motivações e as suas ambições. Todos estes pontos vão contribuir para definição de uma *shortlist* final, apresentada ao cliente.

Após a entrevista é feito um *report* de cada candidato, que engloba o nome, a formação, a experiência mais relevante, as motivações para integrar um novo desafio e as suas expectativas salariais. Juntamente com as anotações é anexado o CV, no qual é ocultada toda a informação pessoal dos candidatos, de modo a manter a sua confidencialidade.

Feita a apresentação do perfil ao cliente, aguardamos pelo *feedback* relativo a *shortlist* apresentada para passar aos próximos passos do R&S, nomeadamente, uma entrevista presencial no cliente.

Por vezes, depois de uma entrevista presencial, se o cliente tiver na dúvida acerca da sua decisão poderá pedir um controlo de referências dos candidatos. Os candidatos selecionados também poderão ser submetido a testes, caso o cliente tenha interesse.

Caso exista *fit* entre um dos candidatos apresentados e as exigências do cliente passamos ao *On boarding*, ou seja, uma proposta final.

(5) *On boarding*. Finalmente, é selecionado o candidato e o cliente realiza a proposta. Procede-se a admissão e a faturação do *placement*. Após a entrada do candidato, é realizado um *follow up*. Caso exista algum problema, a S&S assume a responsabilidade de fazer uma substituição sem custos. Os restantes candidatos do processo recebem um ponto de situação do processo e o *feedback* relativo à sua candidatura.

Todas as etapas, anteriormente mencionados, contribuem para a escolha dos melhores profissionais que se enquadram nas exigências do cliente.

3.2. Descrição dos Processos de R&S desenvolvidos ao longo do estágio

Na primeira semana de estágio, a minha função consistiu na observação das atividades desenvolvidas pelos Consultores e *Recruiters* nas funções desempenhadas. Rapidamente assumi responsabilidades de *Recruiter* e participei no desenvolvimento de diversos projetos para quatro empresas de referência.

Nos projetos com perfis mais juniores foi-me dada a oportunidade de os conduzir desde o início até ao fecho, ou seja, desde o levantamento de perfil junto ao cliente até ao *follow-up* do candidato após o *placement*. Realizei igualmente outras funções: *Executive Search*, formação de *sourcing* aos novos colegas e atividades administrativas – desde a

atualização de anúncios à manutenção da base de dados – actividades essenciais para uma boa execução dos processos R&S.

3.2.1. Empresa A – Multinacional em Automação, Digitalização e Eletrificação

A empresa A é uma multinacional de referência a nível mundial, e dedica-se às áreas de Saúde, Energia, Indústria, Infraestruturas e Mobilidade.

Sendo um cliente com grande volume de negócio, com uma parceria de diversos anos, tem um Responsável de Conta, na Sede da *Kelly Services*, e uma Consultora *Onsite* permanente nas instalações da Empresa A.

Financial Controller Trainee

Este foi o primeiro projeto que executei no estágio e, por isso, foi desempenhado em conjunto com uma *Recruiter* e com o Consultor Responsável pela Conta.

Uma vez que cerca de 30% da empresa se dedica à parte financeira, surgiu a necessidade de contratar 13 recém-licenciados. Os requisitos obrigatórios eram a Formação Superior em Gestão, Economia ou áreas similares, fluência em Inglês, conhecimentos avançados de Excel e motivação para aprender.

O processo começou com um levantamento de perfil e discussão das exigências no cliente. O segundo passo foi a colocação do anúncio nas diversas plataformas *online*, *LinkedIn* e divulgação da oportunidade em todas as universidades a nível nacional que tivessem cursos em áreas financeiras.

Após a primeira triagem do anúncio e das candidaturas espontâneas, e realizada a abordagem proactiva através do *LinkedIn Recruiter*, foi elaborada a *longlist* com potenciais candidatos.

Seguidamente, foram realizadas entrevistas de pré-seleção com o objetivo de afunilar a lista dos candidatos. A chamada telefónica era importante não só para entender as motivações dos mesmo, como também para testar o nível de inglês. Caso o perfil se encaixasse nas necessidades do cliente, o candidato era convidado para uma entrevista presencial, onde os seus percursos académico e profissional eram explorados com mais pormenor.

A entrevista presencial tinha como suporte um guião (Anexo 5), e o candidato era analisado a nível técnico e comportamental. Os candidatos que mais se ajustavam aos requisitos do cliente e a cultura organizacional da empresa eram apresentados ao cliente, juntamente com um relatório que incluía fatores analisados – tanto objetivos como subjetivos.

Caso o *feedback* do cliente fosse positivo, os candidatos passavam à fase da dinâmica de grupo.

Dinâmica de grupo

A dinâmica de grupo consistia numa avaliação em grupo, de 6 a 8 candidatos validados previamente pela *S&S*. As avaliações decorreriam nas instalações do cliente e eram efetuadas pelos profissionais da *S&S*, com a presença dos recursos humanos e chefia directa do/s *trainee/s* a recrutar.

Cada dinâmica de grupo tinha em média uma duração entre 90 a 120 minutos e englobava quatro etapas: apresentação dos candidatos em Inglês, exercício de lógica, exercício técnico, exercício de competência comportamental e apresentação/questões sobre o cliente.

O objetivo primordial destas quatro atividades era explorar os candidatos a nível comportamental, percebendo como trabalham em equipa, o sentido de cooperação, dinamismo, proatividade e coerência de raciocínio.

Finalmente, com base na entrevista previamente feita na *Kelly Services* e no desempenho de cada candidato durante a dinâmica de grupo, eram seleccionados X candidatos para a entrevista final com o cliente.

Figura 2: Empresa A – *Financial Controller Trainee* – 13 vagas.

Empresa A – <i>Financial Controller Trainee</i>		Total realizado pela estagiária	
	Total processo de R&S		
Candidatos contactados telefonicamente	204	89	44%
Candidatos entrevistados presencialmente	68	35	51%
Candidatos validados e enviados para o cliente para as dinâmicas de grupo	52	29	56%
Número de dinâmicas de grupo	7	3	43%
Candidatos entrevistados presencialmente pelo cliente	22	22	100%
Candidatos contratados pelo cliente	13	13	100%

Fonte: Autora, (2018).

Em fevereiro, a Empresa A fez um novo pedido de três *trainees* para a área financeira. Este processo teve o mesmo procedimento que o primeiro recrutamento e foi

realizado na totalidade por mim, desde o levantamento do perfil até ao *placement*, passando inclusive pelo acompanhamento do cliente e *follow up* dos candidatos.

Figura 3: Empresa A – *Financial Controller Trainee* – 3 vagas.

Empresa A – <i>Financial Controller Trainee</i>	Total do processo de R&S e realizado pela estagiária
Candidatos contactados telefonicamente	58
Candidatos entrevistados presencialmente	27
Candidatos validados e enviados para o cliente para as dinâmicas de grupo	16
Número de dinâmicas de grupo	2
Candidatos entrevistados presencialmente pelo cliente	5
Candidatos contratados pelo cliente	3

Fonte: Autora, (2018).

Empresa A – Perfis com idiomas

Para a mesma empresa, trabalhei em processos com perfis de idiomas. A S&S tem uma vasta base de dados com perfis que dominam diversas línguas, o que permitiu fazer uma pesquisa eficaz para a rápida apresentação dos candidatos.

HR Austrian Team – German Speaker

A Equipa Austríaca de RH procurava alguém com experiência em funções administrativas, fluência em Alemão e com objetivo de permanecer em Portugal por um longo período tempo – o candidato selecionado iria trabalhar no Centro de Serviços Partilhados da empresa.

Este processo consistiu nas seguintes etapas: levantamento de perfil, *sourcing*, entrevistas de pré-seleção e presenciais, apresentação da *shortlist* e entrevista final no cliente.

O recrutamento foi realizado em Inglês com o apoio do Consultor Responsável pela Conta, uma vez que todos os candidatos eram de origem Alemã. Este fato contribuiu para o desenvolvimento das minhas *skills* linguísticas.

Destaco a importância deste projeto, dado que a S&S ajudou a Empresa A na construção da sua Equipa Austríaca que até então não existia. Foi realizada uma pesquisa bastante rigorosa de perfis que pudessem constituir uma base sólida desta equipa.

Figura 4: Empresa A – *HR Austrian Team – German Speaker* – 1 vaga.

Empresa A – <i>HR Austrian Team - German Speaker</i>	Total do processo de R&S e realizado pela estagiária
Candidatos contactados telefonicamente	20
Candidatos entrevistados presencialmente	9
Candidatos validados e enviados para o cliente	6
Candidatos entrevistados presencialmente pelo cliente	3
Candidatos contratados pelo cliente	1

Fonte: Autora, (2018).

Senior Lease Administrator – Spanish Speaker

O segundo perfil iria ser integrado na equipa de gestão dos ativos imobiliários da empresa na América do Sul, tendo obrigatoriamente conhecimentos a nível legal e fluência em Espanhol.

Este departamento foi quase na sua totalidade formado com base no recrutamento da S&S.

Figura 5: Empresa A – *Senior Lease Administrator – Spanish Speaker* – 1 vaga.

Empresa A – <i>Senior Lease Administrator</i>	Total do processo de R&S e realizado pela estagiária
Candidatos contactados telefonicamente	21
Candidatos entrevistados presencialmente	8
Candidatos validados e enviados para o cliente	7
Candidatos entrevistados presencialmente pelo cliente	3
Candidatos Contratados pelo cliente	1

Fonte: Autora, (2018).

3.2.2. Empresa B – Multinacional no setor *Renting e Leasing*

A Empresa B é multinacional, líder no mercado nacional, com uma orientação clara para o Cliente, apostando na criação de valor por meio da oferta de soluções de mobilidade de referência.

Neste processo em particular, o cliente pretendia reforçar o seu Departamento Comercial recrutando uma equipa de quatro Agentes Comerciais, para diferentes distritos, em regime de prestação de serviços.

O cliente procurava um perfil sénior com grande experiência na área comercial e com as seguintes características: orientação para o cumprimento de objectivos;

capacidade de negociação, comunicação e persuasão; facilidade em estabelecer relacionamento interpessoal; espírito empreendedor; e capacidade de iniciativa, dinamismo e proactividade.

Este foi o primeiro projeto da *Kelly Services* com este cliente. Desta forma, assumi uma grande responsabilidade a nível de *sourcing*, e acabei por dar um grande contributo para que todas as vagas fossem preenchidas com sucesso.

O processo R&S resumiu-se ao levantamento do perfil e acompanhamento do cliente pelo Consultor 360°, sendo as restantes etapas realizadas por mim: *sourcing*, triagem telefónica, entrevista via *Skype*, devido a impossibilidade dos candidatos deslocarem até Lisboa, e controlo de referências a pedido do cliente e, também, acompanhamento do cliente quando o Consultor estava fora do escritório.

O processo teve duas fases no cliente: uma entrevista *Skype* com RH e *Corporate Sales Manager*, e uma entrevista presencial com linhas hierárquicas e RH.

No final foram realizados quatro *placements*, e devido à satisfação com este processo, o cliente efectuou posteriormente mais um pedido de recrutamento.

Figura 6: Empresa B – Comercial para Distrito de Braga – 2 vaga.

Empresa B – Comercial Braga	Total do processo de R&S e realizado pela estagiária
Candidatos contactados telefonicamente	25
Candidatos entrevistados via <i>Skype</i>	11
Candidatos validados e enviados para o cliente	8
Candidatos entrevistados presencialmente pelo cliente	4
Candidatos contratados pelo cliente	2

Fonte: Autora, (2018).

Figura 7: Empresa B – Comercial para Distrito de Aveiro – 1 vaga.

Empresa B – Comercial Aveiro	Total do processo de R&S e realizado pela estagiária
Candidatos contactados telefonicamente	21
Candidatos entrevistados via <i>Skype</i>	6
Candidatos validados e enviados para o cliente	5
Candidatos entrevistados presencialmente pelo cliente	5
Candidatos contratados pelo cliente	1

Fonte: Autora, (2018).

Figura 8: Empresa B – Comercial para Distrito de Leiria – 1 vaga.

Empresa B – Comercial Leiria	Total do processo de R&S e realizado pela estagiária
Candidatos contactados telefonicamente	23
Candidatos entrevistados via <i>Skype</i>	7
Candidatos validados e enviados para o cliente	6
Candidatos entrevistados presencialmente pelo cliente	6
Candidatos contratados pelo cliente	1

Fonte: Autora, (2018).

3.2.3. Empresa C – Seguradora de referência em Portugal

A Empresa C é uma seguradora com estrutura sólida e reconhecida a nível nacional, que procurava com urgência dois perfis de Gestor de Sinistros, com experiência no setor segurador e com formação superior completa - um requisito eliminatório.

O perfil selecionado teria que criar empatia facilmente, ter capacidade de concentração e rigor na análise, poder de argumentação, foco na gestão de tempo e prioridades, resistência ao *stress* e capacidade de trabalhar sob pressão.

Este projeto foi, igualmente, o primeiro com este cliente. Tive a oportunidade de contribuir para o seu desenvolvimento, com uma conclusão bem-sucedida, o que resultou em dois *placements*.

Figura 9: Empresa C – Gestor de Sinistros – 2 vagas.

Empresa C – Gestor de Sinistros	Total do processo de R&S e realizado pela estagiária
Candidatos contactados telefonicamente	71
Candidatos entrevistado presencialmente	27
Candidatos validados e enviados para o cliente	12
Candidatos entrevistados presencialmente pelo cliente	8
Candidatos contratados pelo cliente	2

Fonte: Autora, (2018).

3.2.4. Empresa D – Indústria de Aviação

A Empresa D é um dos maiores fabricantes de aviões a nível mundial. Este processo foi um dos maiores projetos da *Kelly Services* em 2018, envolvendo um grau de responsabilidade acrescida.

O processo consistia em encontrar um candidato ideal para a posição de *Human Resources Business Partner*, com os seguintes requisitos: 5 anos de experiência na área de RH, com experiência sólida em todas as vertentes da área e fluência em Inglês.

Apesar de apresentar um nível salarial mais elevado do que a maioria das ofertas na área RH, as etapas de *sourcing* e *screening* exigiam um maior rigor, devido ao fato de ser um setor bastante específico, com a empresa localizada fora da área da Grande Lisboa, e com a inexistência de exclusividade no projeto.

As dificuldades foram ultrapassadas com o levantamento minucioso do mercado, envolvendo *Executive Search*, simultaneamente com a gestão correta das prioridades, das expectativas dos candidatos e do acompanhamento próximo do cliente.

Neste processo de R&S destaco o *LinkedIn Recruiter*, que foi uma ferramenta crucial para fecho do projeto, pois permitiu localizar os candidatos ideais com maior rapidez.

Figura 10: Empresa D – *Human Resources Business Partner* – 1 vaga.

Empresa D – <i>Human Resources Business Partner</i>	Total do processo de R&S e realizado pela estagiária
Candidatos contatados telefonicamente	21
Candidatos entrevistados presencialmente	7
Candidatos validados e enviados para o cliente	5
Candidato entrevistados presencialmente pelo cliente	3
Candidatos contratados pelo cliente	1

Fonte: Autora, (2018).

4. ANÁLISE CRÍTICA E DISCUSSÃO DO ESTÁGIO

O objetivo da parte final prende-se com uma reflexão crítica, fazendo a comparação entre o enquadramento teórico e os aspetos práticos, de acordo com as actividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Atualmente vivemos tempos de permanente necessidade de adaptação das organizações ao contexto dinâmico e complexo do mercado, dado que tudo se este movimentando com uma enorme rapidez, face ao que acontecia no passado.

A mudança já não é algo negativo, mas sim positivo, na medida em que se tornou comum alterar de carreira diversas vezes ao longo da vida (Pinto, 2017).

Enquanto há uns anos atrás predominava um pensamento de carreira tradicional, em que era impensável mudar de organização mais do que duas vezes, atualmente a mudança recorrente é ambicionada por muitos. Alterações no percurso profissional são vistas como normais, acarretando um menor peso emocional. Hoje, o indivíduo dá primazia à satisfação da esfera pessoal, procurando, o equilíbrio entre a vida profissional e familiar.

No mundo da consultoria existe cada vez mais concorrência no processo de encontrar e atrair o candidato perfeito. A S&S trabalha, regularmente, em exclusividade com os clientes. Contudo, existem clientes que não assumem o compromisso com uma única consultora e entregam o projeto de recrutamento a mais do que uma empresa.

Por um lado, a mesma oportunidade é divulgada pelas diferentes empresas de recrutamento e as pessoas candidatam-se a vários sem perceberem que se trata da mesma posição e do mesmo cliente. Por outro, os mesmos candidatos podem estar na base de dados de diferentes consultoras ou a serem abordados simultaneamente através do *LinkedIn*. Este panorama gera concorrência entre as consultoras, podendo refletir-se de um modo menos positivo nos candidatos, uma vez que os mesmos estão continuamente expostos a um elevado número de informação vinda de diferentes consultoras, criando conflitos e uma imagem negativa do método de abordagem. Não só a imagem das consultoras está em causa, como também a reputação do cliente que as mesmas representam.

Relativamente ao *sourcing* de candidatos, a maioria das empresas de consultoria opta cada vez mais pela utilização de ferramentas de recrutamento *online*, contrariamente ao que é exposto na literatura, que coloca os anúncios como ferramenta primordial para atrair candidatos. Os processos são, essencialmente, feitos com recurso a base de dados e

ao *LinkedIn*. Uma vez que estamos a caminhar para o pleno emprego, os candidatos ideais encontram-se empregados e não têm necessidade de se candidatar aos anúncios na plataforma *Kelly Services*. Consequentemente, e devido à sua passividade, torna-se necessário que os Consultores e os *Recruiters* abordem os candidatos de forma proativa. É de destacar que a maioria dos *placements* realizados durante o estágio foram de candidatos que não estavam à procura de novos desafios, e sim abordagens proativas, nas quais os candidatos se sentiram aliciados pelos projetos apresentados.

O *LinkedIn Recruiter* é uma ferramenta cada vez mais poderosa no mundo do R&S, permitindo alargar a rede de contactos e realizar diversos levantamentos de estruturas, ao mesmo tempo que permite a ligação entre as consultoras e os candidatos ideais, para uma determinada posição. Apresenta, porém, como desvantagem as limitações de contacto, uma vez que muitos perfis não apresentam contactos diretos, como telefone ou *e-mail*.

Como referido anteriormente, o processo de R&S começa com a atividade comercial e o levantamento do perfil. Como etapa fundamental para o início do processo, uma pequena falha de comunicação, durante esta fase, poderá desencadear um *sourcing* de candidatos que não se ajusta à vaga em questão. Posteriormente, uma *shortlist* com candidatos sem o perfil correto não será aceite pelo cliente. Consequentemente, o processo voltará à fase inicial, e neste caso, a S&S desaproveita tempo com um processo falhado e o cliente fica insatisfeito com os candidatos apresentados.

Durante o estágio, deparei-me com diversas situações idênticas, em que o cliente não tinha a certeza do perfil que precisava, mudando o mesmo duas/três vezes ao longo do processo, ou cancelando o processo pedido passadas uma/duas semanas de trabalho. Estes casos prejudicam toda a dinâmica da equipa de recrutamento, interferiam com o tempo dedicado a outros projetos e, por sua vez, fazendo com que houvesse um defraudar das expectativas dos potenciais candidatos.

Deste modo, a comunicação é um dos trunfos mais fortes em qualquer organização, devendo ser considerada crítica, tanto no momento do levantamento do perfil, como ao longo de todo o processo de R&S.

Posteriormente ao levantamento do perfil, segue-se a fase do *screening* e *sourcing*, que começam com o lançamento do anúncio para o mercado. Inúmeros autores referem que o anúncio para atrair os candidatos deve mencionar o nome e caracterização do cliente, as responsabilidades, os requisitos, o enquadramento salarial e o contacto para a submissão da candidatura. Contudo, a S&S raramente segue estes parâmetros, pois

mantém extrema confidencialidade dos seus clientes numa primeira fase, tanto ao nível do nome, como ao nível dos valores salariais. Quanto à oferta salarial, esta não é revelada, pois poderá afastar potenciais candidatos, e muitas das vezes, caso o candidato seja o ideal para a vaga, o cliente pode alterar os valores salariais. No Anexo 6 encontra-se um exemplo de anúncio da *S&S*, no qual podemos verificar a concordância com alguns aspetos referidos no modelo AIDA, tal como a descrição da empresa ou o setor de atuação, a descrição das funções, as qualificações e os restantes requisitos necessários.

No momento de seleção dos candidatos, é, geralmente, realizado uma entrevista telefónica e presencial. E apesar da digitalização estar a assumir um papel cada vez mais firme no mercado de RH e não só, a entrevista tradicional continua a ser crucial num processo de R&S. Só durante uma entrevista presencial é que é possível avaliar o candidato ao nível comportamental, técnico e conhecer as suas motivações para integrar um novo projeto. Deste modo, do meu ponto de vista, a criação de um guião de entrevista presencial (Anexo 7), que permita recolher a informação sobre o candidato durante a entrevista presencial, poderia ser uma mais valia no momento da elaboração da *shortlist*, principalmente, para facilitar o *report* para o cliente.

Realizada a *shortlist* para o cliente, a etapa seguinte é aguardar pelo seu *feedback* de modo a passar aos próximos passos. Nesta fase, durante o estágio, existiram situações em que o cliente demorava a dar *feedback* sobre a *shortlist*, o que levou à desistência dos candidatos do processo, muitas vezes por serem abordados por outras empresas, ou mesmo por aceitarem outros projetos. Por vezes, os candidatos desistiam dos processos um dia antes da entrevista final ou simplesmente não se apresentavam na entrevista marcada no cliente sem qualquer tipo de justificação, o que leva a entender que existe falta de compromisso perante o processo. No momento da desistência sem justificação, era fundamental apresentar novos candidatos, praticamente de um dia para outro, de modo a manter o cliente. Esta situação era bastante comum nos processos de recrutamento de *trainees* para a Empresa A.

Em geral, durante o processo de R&S, os candidatos são acompanhados atenciosamente pelos responsáveis do projeto, os *feedbacks* são essenciais para gerir as expectativas dos mesmos e pô-los a par das novidades por parte do cliente, ou até para manter boas relações para futuros projetos.

A nível mais pessoal, desde o início e ao longo do estágio, a minha formação foi *on-the-job*, com formações *e-learning* e algumas em sala com o *Manager* de equipa, o que me permitiu adquirir diversas competências técnicas e solidificar os conhecimentos

adquiridos durante o mestrado. Na *Kelly Services* todos os colaboradores têm formações *online*, recebidas da casa mãe, nos Estados Unidos da América. Contudo, considero que poderiam existir formações mais específicas para cada área de negócio, apostando numa formação mais centrada na área de atuação, sendo mais vantajoso a nível de evolução profissional.

Semanalmente, eram realizadas reuniões para enumerar o ponto de situação de cada projeto, de forma a gerir prioridades – e consequentemente, a gestão de tempo individual – o que permitia responder com sucesso aos projetos, uma vez existiam diversos clientes com vários pedidos em simultâneo, sendo necessário geri-los de uma forma autónoma.

Existiam igualmente objetivos mensais, o que contribuía para a motivação diária, permitindo atingir os resultados estabelecidos pela empresa. Além dos objetivos de faturação e de entrevista mensais, estava predefinido pelo orientador, que todos os clientes teriam que ter uma *shortlist* de candidatos dentro de uma semana, após receção do pedido.

Ao nível de avaliação de desempenho, senti um grande apoio por parte da equipa *S&S*. O *Manager* sempre debateu as necessidades de cada um, individualmente, traçando os objetivos para o ano seguinte em conjunto com cada colaborador, de modo a avaliar a sua evolução e, consequentemente, ajudar na orientação da sua carreira.

A minha integração na *Kelly* foi bastante positiva, existindo uma cooperação e interajuda mútua em todos os momentos. Um dos exemplos representativos desta integração foi o facto de ter assumido imediatamente funções de *recruiter*, mesmo ainda sendo *trainee*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A *Kelly Services* é uma grande potência no mercado, com uma posição cada vez mais sólida a nível de recrutamento especializado, aumentando diariamente os seus níveis de qualidade e exigência.

Os objetivos inicialmente delineados foram sem dúvida ultrapassados. O papel da equipa *S&S* foi crucial na minha formação e na solidificação dos meus conhecimentos base, adquiridos no Mestrado em GRH, no Instituto Superior de Economia e Gestão.

Desde o primeiro mês assumi tarefas com elevado grau de responsabilidade, que em nada diferenciavam das funções de um *Recruiter* com experiência. A organização deu-me a oportunidade de participar ativamente nos processos de R&S para clientes de referência, o que permitiu o contacto com diferentes empresas, perfis e funções, viabilizando a obtenção de uma visão mais abrangente do mercado de trabalho.

O ambiente de consultoria tornou-me mais resistente ao *stress*, aprendendo a gerir o tempo e as diversas prioridades nos vários processos em que estive envolvida, desenvolvendo as minhas competências comunicacionais – características essenciais a um profissional em RH.

Devo realçar que laboramos num mercado profissional cada vez mais global, onde não só a força de trabalho é móvel, como também os destinatários se encontram em regiões não afetas ao local físico do profissional. Na terceira parte deste relatório foi demonstrado o impacto da globalização e das tecnologias de informação, as quais permitem a uma empresa contratar em Portugal para trabalharem com mercados como o Alemão ou Espanhol.

Ainda na mesma parte, destaco que o meu contributo refletiu-se no aumento da taxa de sucesso da conclusão de diversos processos de recrutamento, tendo realizado um significativo número de *placements* em três meses de estágio. A cultura organizacional cooperativa e de interajuda foi potenciadora da minha produtividade e desempenho.

O sucesso do estágio permitiu que a *Kelly Services* prolongasse a nossa colaboração, tendo sido proposto integrar a equipa *S&S* como *Recruiter* das áreas *Finance & Accounting*, *Human Resources*, *Sales & Marketing* e *Engineering Resources*, com uma maior autonomia e responsabilidades cada vez mais acrescidas, o que continua a contribuir fortemente para a minha especialização e, igualmente, para o desenvolvimento das minhas *soft skills*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeri, T. M., Martins, K. R. e Paula, D. S. P. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Educação, Cultura e Comunicação*, Vol. 4, Nº8, 77-94.

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Camara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6ª Ed. Lisboa: Dom Quixote.

Carvalho, L., Bernardo, M. R., Sousa, I. D. e Negas, M. C. (2016). *Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e prospetiva*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*, 7ª Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. e Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*, 1ª Ed. Lisboa: RH Editora.

Fred, M. e Kinange, U. (2018). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. *Management and Economics Journal*, Vol. 2, Nº 4, pp. 294-301.

Gomes, A. D. (2011). *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.

Gomes, D., R., Figueiredo, I. e Ribeiro, N. (2016). Analysing applicant's attraction with social network on both sides of the table: those who recruit and those who are recruited have a compatible performance? *Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, N° 2, pp. 18-30.

Holgersson, C., Tienari, J., Merilainen, S. & Bendl, R., 2016. Executive search as ethnosociality: A cross-cultural comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 16, N°2, pp. 153-169.

Koch, T., Gerber, C. e Klerl, J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn. *Journal of Human Resources Management*, 16(0), a861, pp. 1-14.

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª Ed. São Paulo: Mc Graw Hill.

Machado, A. R. e Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações*, 1ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, A. R., Machado D. M. R. e Portugal, M. N. (2014). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.

Melanthiou, Y, Pavlou, F e Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an E-recruitment tool. *Journal of transnational management*, Vol. 20, N° 1, pp. 31 – 49.

Mondy, R. W. e Mondy, J. B. (2012). *Human Resource Management*, 12ª Ed. Boston: Pearson Education Limited.

Muttoni, Frederico (2017). “La economía de la búsqueda ejecutiva Costo de oportunidad: cuando la utilización del headhunting es negocio”. *Revista de Negocios del IEEM*, de outubro, pp.78-79.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. e Wright, P. M. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th Ed., New York: McGraw-Hill Education.

Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, Filipa (2017). “Nada já é como antes”. *Human Resources Portugal*, de outubro, p. 90.

Ribeiro, R. B. (2007). Capítulo IX – Recrutamento e Seleção. In Caetano A. e Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 3ª Ed. Lisboa: RH Editora.

Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis e Bayad (2009). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Silva, V. P. G. e Reis, F. L. (2018). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 4ª Ed. Lisboa: Lidel.

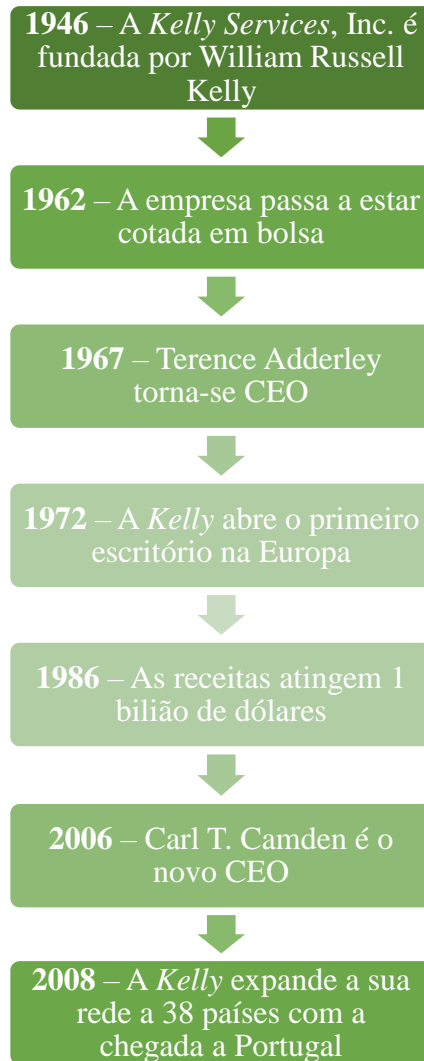
Sotomayor, A. M., Rodrigues, J. e Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*, 2ª Ed. Lisboa: Rei Livros.

Thunnissen, M. (2016). Talent Management. For What, how and how well? Na empirical exploration of talento management in practice. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 38, N° 1, 57-72.

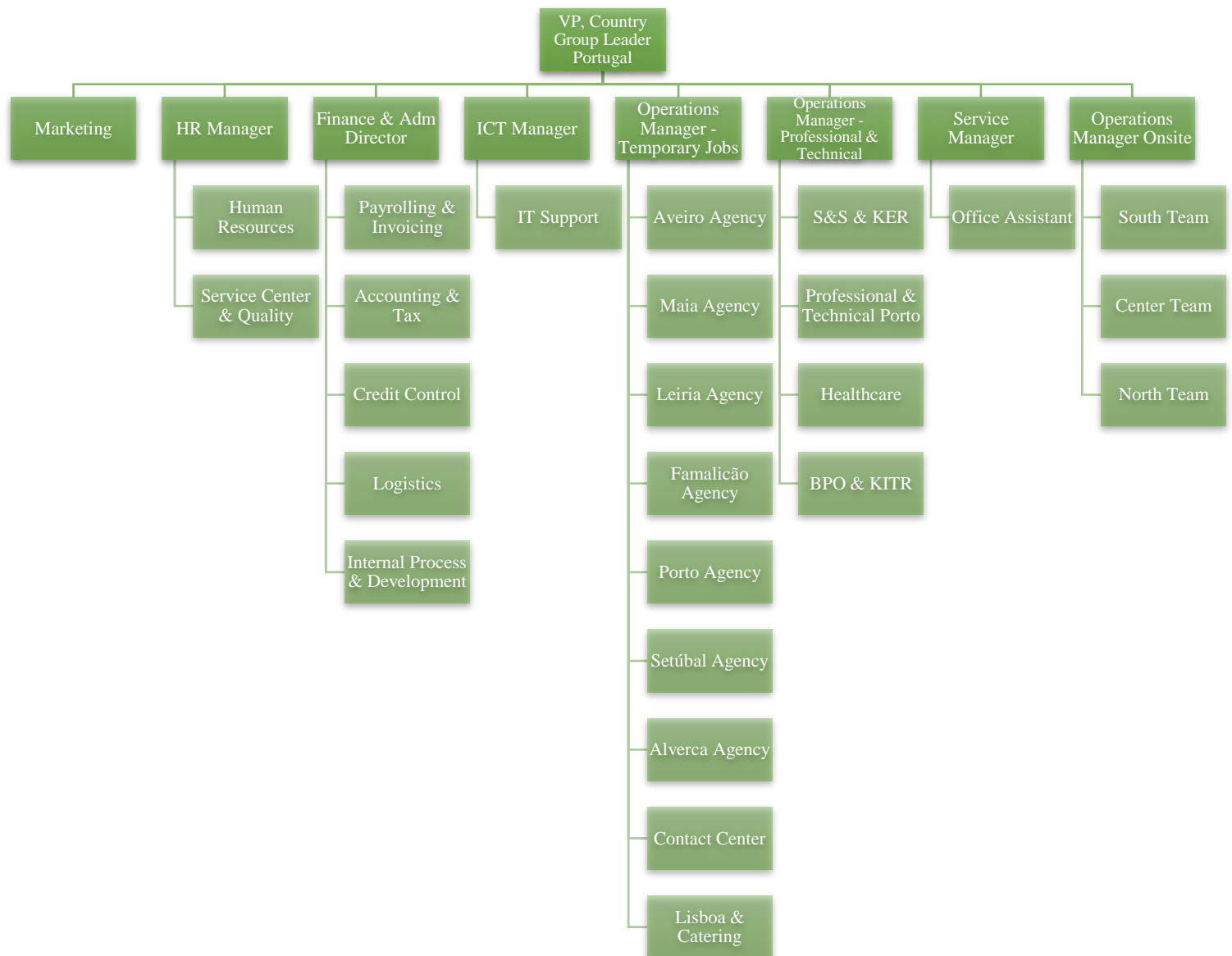
Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. e Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management*, 8ª Ed. Great Britain: Pearson.

WEBSITES

Kelly Services Portugal. Disponível em: <https://www.kellyservices.pt/pt/> [Acesso em: 26 de março de 2018].

ANEXOS**Anexo 1: Evolução Histórica da *Kelly Services*.**

Fonte: Autora, (2018)

Anexo 2: Organograma da *Kelly Services Portugal* (2018).



Fonte: *Kelly Services* – Adaptado pela Autora, (2018).

Anexo 3: Exemplo de algumas vagas preenchidas pela S&S

- *Account Manager*
- Auditor Interno
- *Business Analyst*
- *Controller* de Gestão
- *Controller* Financeiro
- *Commercial Manager*
- *Digital Marketing Manager*
- Diretor Financeiro
- Diretor Geral
- Diretor de *Marketing*
- Diretor de Unidade de Negócio
- Diretor de Recursos Humanos
- *Financial Analyst*
- *Financial Controller Trainee*
- Gestor de Produto
- Gestor de Projeto
- Gestor de Sinistros
- *HR Business Partner*
- *HR Manager*
- *Key Account Manager*
- *National Sales Manager*
- *Retail Manager*

Fonte: *Kelly Services*, (2018)

Anexo 4: JobScience – Informações relevantes sobre os candidatos entrevistados.

Interviews						
Action	Control	Interview	Type	Job	Related Application	Contact Interview Status Personal Impression
Edit	<div><div></div><div>Move</div></div> <div><div></div><div>Reject</div></div>	INT-100918-222164		HR Austrian Team – German Speaker (M/F)	APP-100918-2555420	In Process <ul style="list-style-type: none">• Alemão Nativo• Inglês Bom• Espanhol Bom <p>A candidata nasceu e viveu na Alemanha durante 18 anos. Desde sempre se identificou muito com a cultura Portuguesa e também por questões familiares decidiu mudar-se para Portugal. ...</p>

Fonte: *Kelly Services*, (2018).

Anexo 5: Guião de Entrevista Presencial – Empresa A.***Financial Controller Trainee***

- (1) Breve apresentação da *Kelly Services*;
- (2) **Questões importantes ao longo da entrevista:**
 - Motivação para a candidatura ao estágio da Empresa A;
 - Motivação para a escolha da formação académica X;
 - Cadeiras que o candidato gostou mais e as que gostou menos ao longo do seu percurso académico;
 - Exemplo de uma situação difícil com que teve de lidar na sua formação e como é que solucionou a mesma;
 - Pontos mais fortes e pontos a melhor;
 - Testar o Inglês.
- (3) Apresentação da Empresa A.
- (4) Apresentação das funções de um *Financial Controller Trainee*.

Fonte: *Kelly Services*, (2018).

Anexo 6: Exemplo de Anúncio de Emprego.**"Where Top Companies Go For Top Talent"**

Kelly Search & Selection encontra-se a recrutar Human Resources Business Partner (M/F) para prestigiado grupo internacional, que pretende reforçar a sua estrutura na área de Recursos Humanos, em Évora.

Responsabilidades:

- Pesquisar e propor novas metodologias, técnicas e procedimentos de trabalho;
- Acompanhar, orientar e dar suporte técnico e logístico às áreas na aplicação de políticas e procedimentos de Recursos Humanos;
- Suportar os líderes no desenvolvimento das suas equipas;
- Propor, monitorizar e acompanhar o desenvolvimento as acções de melhoria do clima organizacional;
- Executar processos de recrutamento e selecção de funções operacionais;
- Analisar os KPI's de gestão e propor acções de melhoria.


Requisitos:

- Licenciatura em Gestão, Economia, Gestão de Recursos Humanos, Psicologia ou similares;
- Experiência profissional, em funções similares, preferencialmente em ambiente industrial;
- Sólidos conhecimentos da Legislação Laboral;
- *Background* como utilizador em ERP módulo de RH Primavera (preferencial);
- Bons conhecimentos do idioma Inglês;
- Proatividade e forte orientação para resultados numa ótica de melhoria contínua;
- Excelente capacidade de comunicação e de trabalho em equipa;
- Polivalência e capacidade de organização;
- Capacidade para trabalhar em ambientes organizacionais complexos, exigentes e dinâmicos.

Caso considere ter o perfil indicado, efetue a sua candidatura *online*, inserindo o seu CV.

We Love Our Talent!

Fonte: *Kelly Services*, (2018).

Anexo 7: Ficha de Entrevista do Candidato – Sugestão da Autora.

FICHA DE ENTREVISTA – SEARCH & SELECTION

ENTREVISTADOR:
NOME DO CANDIDATO:
DATA DE NASCIMENTO:
FUNÇÃO A QUE SE CANDIDATA:

DATA DA ENTREVISTA:

MOTIVAÇÃO:
Motivação para iniciar um projeto novo.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL RELEVANTE:
Experiências profissionais passadas e atuais;
Importância da experiência para a função a que se candidata.

COMPETÊNCIAS:
Competências técnicas relevantes para a função a que se candidata.

IDIOMAS:
Classificação dos conhecimentos de línguas estrangeiras numa escala de 1 à 5, sendo 1 – Franco e 5 – Excelente.

SOFTWARE:
Conhecimentos informáticos: exemplos de Software com que já tenha trabalhado, nível de Excel, entre outros.

AValiação COMPORTAMENTAL:
Avaliação da postura ao longo da entrevista, do discurso.

PACOTE SALARIAL ATUAL:
Componente fixa, variável, benefícios sociais.

EXPETATIVA SALARIAL:
Expetativa salarial para uma nova função.

DISPONIBILIDADE:
Disponibilidade para iniciar um projeto novo.

OBSERVAÇÕES:

KELLY | search & selection

Fonte: Autora, (2018).